Topic 11 Employee Education and Development

Роль менеджера в развитии сотрудников

Моя роль

- привлечение интеллектуального капитала и его удержание

- увеличение интеллектуального капитала компании через развитие и аккумуляцию экспертизы

- увеличение отдачи от этого интеллектуального капитала

What could be developed?

- что будет востребовано в ближ будущем

- те компетенции которые соответствуют целям организации

- компетенции которые сейчас необходимы в команде

- компетенции которые соответствуют мотивации сотрудника

- мотивация должна быть создана

Какие не стоит развивать

- противоречащие ценностям и убеждениям сотрудника

- например не хочет переходить на авто-тестирование

- не соответствуют способностям сотрудника

- он не хочет развивать сам или нет мотивации

- не будут востребованы в ближ будущем

! – компетенция требует для развития более 2х лет

Как вызвать желание развиваться и расти?

!- создавать условия в которых они могут развиваться

- ориентироваться на их зоны развития

- давать задачи которые будут выходить за зону его развития

- challenging tasks

- new tasks

- competition

- regular assessment, evaluation

- as a condition for further growth in the company

- as a condition for working with a good customer or on an interesting project

- связывать его мотивы с моими темами

Страх зоны комфорта

- когда мы выталкиваем сотрудника из зоны комфорта, мы должны показать что есть область где он будет в зоне комфорта

- это и есть план развития

- осуществлять поддержку

У развития все же есть границы

1. Мотивация
2. Способности

Моя задача – оценить границы

Направления развития сотрудника (Areas for growth)

1. Вертикальный рост
   1. Расширение обязанностей сотрудника
2. Новый взгляд на свою роль
   1. Рост вглубь
   2. Оттачивание тех навыков на которые подзабили
   3. Изучение вглубь экспертизы
3. Горизонтальный рост
   1. Новая роль
      1. Например адаптация персонала
      2. Менторинг и т.д.
4. Cross-functional changes (ротирование)
5. Развитие бизнеса
   1. Понимание клиента и предложния по развитию его бизнеса
6. Работа во внутренних проектах
   1. Центры компетенции
   2. Внутренние курсы
7. Международный опыт
8. Вне компании

**Employee Development Tools: Overview**

- Тренинг

- онлайн курсы

- менторинг

- коучинг

- изучение литературы

- конференции

- проф кружки / клубы

- feedback

- 1-1 митинги

- PDP

- involvement in decision making

- extension of duties

- more authority

- delegation

- reduced monitoring

- attending meetings

- leadership in meetings

- replacement

- internship

- job shadowing

- storytelling

**The BEST development happens at work**

**Training as Development Tool**

Algorithm

1. Identify training needs
2. Align with business goals
3. Set goals for training
4. Identify criteria for achieving results
5. Create training programs
6. Evaluate effectiveness

Identify training needs

5 целей компании поддерживаемых обучением

1. Maintain seniority pyramid

- обеспечение сбалансированной организационной структуры

2. Ensure proper management of project & teams

We are ready to invest to have healthy teams & successful projects

3. Обучение сотрудников тем навыкам которые нужны для новых проектов

We are ready to invest in staffing new projects with existing people without new hires

4. Развитие бизнеса (with new business)

We are ready to invest in winning new business by learning skills we don’t have now

5. Совершенствование уже существующих навыков

При идентификации нужд в обучение необходимо понимать какую из вышеперечисленных целей достигаем.

Связать цели сотрудника с целями компании

Как получить benefit от обучения:

1. Assess the level of competency BEFORE

2. Agree with employee on criteria you expect to be improved after education

3. Assess the level AFTER

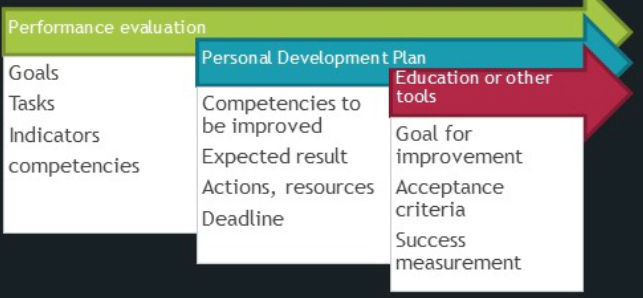
4. Understand the impact

Evaluating Education Efficiency

Оценка / концепция кирк-патрика

Эффективность состоит из 5 компонент

1. Реакция участника
   1. Что он думает о тренинге
2. Знания
   1. Хорошо бы оценить до и после
   2. Удобно использовать тесты
3. Behavior / поведенческие изменения
   1. Измерять не сразу после тренинга а чуть позже
   2. QPF – отличный метод
4. Результат
   1. Удовлетворенность заказчика
   2. Бизнес-результат тренинга
5. ROI- возврат инвестиций
   1. Как изменились бизнес-показатели компании
   2. Методы оценки более комплексные
      1. Сложнее оценить эффект **одного** тренинга



SUM-UP

1. Plan and assess the result of education based on definite criteria
2. Discuss with employee your expectations about competency level before & after education
3. Recognise those who apply acquired knowledge
4. Educate your best people
5. Create a NECESSITY for education

**MENTORING as development tool**

- передача знаний от более опытного менее опытному, взаимодействие **равных** коллег, помощь в проф развитию, frank feedback, informal mentoring

Кто может быть

1. Я
2. Опытные коллеги из моей команды
   1. Эксперты из различных областях
3. Коллеги из других подразделений
4. Сотрудники заказчика

Что стоит принимать во внимание при выборе ментора:

1. Желание делиться знаниями и экспертизой
2. Способность структурировать знания и опыт
   1. А также это возможность сделать это
3. Загрузка на работе
4. Отношение к активности менторинга
   1. Вовлеченность
5. Лояльность компании

Как сформулировать мотивацию у ментора?

1. Создать условия и особый статус
   1. Знаки отличия
2. Награды за конкретный результат
   1. У mentee
   2. Не обязательно (и желательно) не финансовое
      1. Любой мотиватор связанный с его мотивами
      2. Показать как менторинг позволяет развить компетенции
3. Сохранение авторских прав материалов, подготовленных ментором
   1. Зона комфорта, если курс передается то ментор-куратор
   2. Как распространяются материалы
4. Минимизация рисков, которые мешают ментору делиться знаниями
   1. Загрузка
   2. Личное время
   3. Личная жизнь
5. Оптимизация загрузки ментора в соответствии с усилиями прилагаемыми на менторство
   1. Выделение времени на подготовку

Какие критерии использовать для оценки работы ментора:

1. Изменения / сдвиг в знаниях mentee
   1. Какой положительный / качественный прогресс
2. Mentee’s эмоциональное состояние. Его желание работать на текущей позиции в текущей команде и компании
3. Results of mentee’s trial period
4. Quality of mentee’s work

Mentoring Guidelines

С чего начинается процесс менторинга?

Структура передачи знаний / навыков:

1. Mentor goalsetting | постановка целей

- знания

- какие знания ментор хочет сформировать

- какие критерии будут использованы для определения что знания получены

- умения / abilities

- какие умения ментор хочет сформировать

- критерии успеха

- навык

- где на проекте mentee будет применять навыки и умения

- очень важно как будет применяться умения чтобы выработать навык

2. Mentor preparation

- Какая инфа передается?

- Какие активности (tools, methods, tests) будут использованы?

- Дополнительные источники самообразования?

- Продолжительность / Timing?

Почему это важно: Цикл обучения (Колба)



**PASTEBOARD method in mentoring**

Для лучшей подготовки ментора

1. Information | theory

Структурировать стикеры в блоки или модули обучения. Подумать об последовательности (порядке) модулей. Проверить, связаны ли они между собой

1. Activities (tools, methods, tests)

Add methods of learning

* Lectures
* Slide presentation
* Discussions
* Brainstorm
* Exercises
* Demonstration
* Logical tasks
* Role playing & story games
* Case study

3. Timing

- с учетом информации

- с учетом активностей

Суммировать время по всем стикерам и получить общую

1. Мотивация

Everything that is trained is developed

1. Контракт
2. Обсудить план образования (educational plan)

* What is the goal
* What are the acceptance criteria, definition if done
* Timeframe

1. Organization Aspects

* Rights & responsibilities of the parties

1. Pretest

- Оценить знания до курса

- и возможно кастомизировать курс

Варианты

- пообщаться

- тест

- задание

6. Проведение программы обучения

- используя обучающий план который составили вместе

7. Posttest

Как изменились знания и умения. Появились ли навыки

8. Support | Поддержка

Осуществляем чтобы знания перешли в ежедневную активность и умения стали навыками

**COACHING as Development Tool**

COACHING – партнерство в движении сотрудника к развитию

- метод который помогает понять ситуацию, принять решение и действовать

Коучинг всегда заканчивается шагами

Коучинг не является

- менторингом

- консультацией

- тренингом

- потому что коуч может не быть экспертом

- психотерапией

- ответственность в коучинге лежит на сотруднике

Коучинг действует методом вопросов

Основной метод

- сильные вопросы, вопросы с вызовом

- которые позволяют сотруднику структурировать свои мысли

Коуч не дает советов

- ответственность за решения и действия на сотруднике

**Coaching Style коммуникации**

Принципы Эриксона (из психотерапии):

1. We are OK

* Не нужно переделывать, не нужно лечить

2. Available Resources

* Если у меня есть потребность, то есть и ресурсы
  + Просто нужно двигаться в нужном направлении

3. Positive intention | Позитивная направленность

- Любое действие человека направлено на позитивный результат

4. Best choice

- прямо сейчас я делаю наилучший выбор

- нет сожалению и чувство вины

5. Inevitable changes

- изменения неизбежны, вопрос в том буду ли я инициатором или наблюдателем

На этих принципах основывается стиль коучинга

1. Это 100% вера в человека
2. Позитивное направление мышления
   1. Ориентируется на то что все получится, что он все сделает
3. Фокусирование на будущее
4. Активное слушание
5. Никаких советов

Coaching Tools

1. Модель GROW

Goals -> goal setting

for this interaction

for the near future

for the long-term

Reality -> examination of the current situation from a REALISTIC perspective

Что происходит, как двигаться дальше, какова ситуация

Options: List of CHOICES and further strategies of courses of action

What, When, Who, Will -> список действий

- Что будет сделано, Когда будет сделано, Кем/Для кого будет сделано

1) Первый шаг – Goal|Цель

- критерии SMART

2/3) Reality / Options

Определить что вне контроля сотрудника?

- перевести в зону контроля сотрудника

4) Make Action List

Какие вопросы помогут продвинуться к конкретным шагам по достижению цели:

1. Открытые
2. Ориентированные на будущее
3. Мультивариантность
4. Позитивная формулировка
   1. Не негативные фразы
5. Формирование мотивации и фокусирование на успехе

Как сделать вопрос более сильным

|  |  |
| --- | --- |
| Q | Effective coaching Q |
| Which way to choose? | What are **other** ways? How can you start? |
| How will you do this? | How **else** could you do it? |
| How can you find an idea? | How could you **start** getting excellent ideas |
| Is there such a way? | How could you find **several** effective ways? |
| Which several methods? | Which of these several ways can be the **best**? |
| What can we do? | What are your **best options**? |

Пример: Why is our corporate culture weak?

- Что включает в себя корпоративная культура?

Цель: а что такое сильная корпоративная культура в твоем понимании?

- ставим цели, разбираемся в реальности

Какие возможности существуют чтобы перевести корпоративную культуру из слабой в сильную

- находим возможности

Что ты конкретно можешь сделать чтобы корпоративная культура оставалась сильной

- какая помощь тебе нужна, какие ресурсы

Схема

- понимаем

- что происходит сейчас

- какая у него цель

- как перейти из настоящего в лучшее будущее

- что он конкретно может сделать

Meeting contract

* Оговорить доступное время

Коучинг может быть применен не ко всем сотрудникам

- подходит для опытных сотрудников

- у которых есть опыт и навыки

Зависит от уровня развития сотрудника:

- неосознанная компетенция

- сотрудник не знает что от него требуется, я показываю что нужно сделать и каких навыков не хватает

- осознанная некомпетентность

- чувствует необходимость в знаниях, навыках, умениях

- предлагаем способы

- Осознанная компетентность

- Я знаю, я могу

- можно применять коучинг

- Неосознанная компетентность

- делает на автомате

- можно применять коучинг

Результаты коучинга

- awareness

- responsibility

- choice

- energy, willingness to act here and now

- confidence in your abilities

SUM UP

1. Менеджер обеспечивает вовлечение, удержание и развитие интеллектуального капитала сотрудников
2. Не все компетенции стоит развивать. Уделяйте внимание тем, которые соответствуют целям компании, также как мотивации и способностям сотрудника. А также будут востребованы в ближ будущее
3. Как мотивировать сотрудника на развитие? Создавать условия в которых он может развиваться
4. Есть разные направления развития:

- вертикальный

- горизонтальный

- смещение функций

1. Тренинг один из методов развития, где важна правильная постановка цели обучения и умение оценить его эффект
2. При менторинге важна подготовка ментора с выделением знаний, умений и навыков, которые обучаемый должен получить по результатам менторинга
3. Коучинг – метод развития без советов

**Feedback during 1-1**

* 1. = беседа двух людей которая может происходить как в профессиональном формате (на работе) так и в обычной жизни

Задача руководителя

- поддерживать сотрудника

- уточнять что интересно, что нет

- следить за выполнением глобальных стратегических целей

Задача сотрудника:

- сообщить руководителю наиболее оптимальные способы руководства

Когда встречаются то о чем говорят? 4 блока тем:

- прояснение мотивов сотрудника, его приоритетов

- обнаружение проблем / рисков

- обратная связь по текущей производительности

- грядущие ожидания и соглашения, формирование и апдейт pdp

Для сотрудника 1-1 важен потому что

- это возможность обозначить свои интересы

- имеет возможность получить поддержку от меня как от руководителя

- вопрос доверия

- есть возможность лучше понять ожидания к нему как к специалисту

- понимать свою ближайшую профессиональную перспективу

Направления использования 1-1 встреч

1) New hire

- on boarding and adaptation (HR/HR BP)

- и по окончанию испытательного срока

- менторинг

2) Evaluation and feedback

- QPF -> по результатам сессии

- Unified Assessment -> RM выдает summary

- Recognition -> признание проф достижений, похвала

3) Employee Termination

- Employee Risk Reduction

- Exit Interview

Эффективный 1-1

1) один на один

2) в назначенное время, удобное для всех участников

- не ставить впритык к другим митингам

- 0,5 – 1 часа (если больше то дробить)

3) частый (частота и цикличность)

Рекомендованная частота – от одной недели / 2х недель до 1 раза в квартал

- зависит от меня

4) Well-framed

- подготовка

- agenda

5) Meeting follow-up

2 подхода – я делаю MFU или сотрудник

2 основных пункта подготовки к митингу

1. Action items

- адресованы ли все с пред митинга

- какия я могу и должен зарезолвить перед беседой

2. Tough Issues

- какие области мне непонятны и я должен задать вопросы по ним

3. Feedback – за прошедшее время

- что было хорошо

- что было не очень

Main ideas

1. Welcome proactiveness
2. 1-1 is company-wide format, часть корпоративной культуры
3. К 1-1 встречам необходимо готовиться

**Feedback Purposes & Structure. Decoding Generalization**

Выгода для сотрудника

1. Признание результатов труда

- удовлетворенность, так как движется в нужном направлении

2. Важность своей работы

- а также вклад в общую цель

3. Развитие, видимость направления развития

4. Ощущение результата

Выгода для менеджера

1. Развитие и мотивация каждого сотрудника и всей команды

2. Формирование правильных моделей поведения

- посредством корректировки

3. Создание открытой, доверительной атмосферы

4. Повышает лояльности компании

Цели предоставления фидбека

1. Поощрить / воодушевить

- что продолжать делать

2. Предотвратить

- что прекратить делать

3. Стимулировать

- что начать делать

1. Воодушевить – похвала в чистом виде

2. Пресекать

Важно пояснить про неправильное поведение

- почему оно неправильное

- к каким последствиям может привести

- обозначить штрафные санкции

- что будет сотруднику в случае невыполнения требований

- договориться о моменте, начиная с которого поведение должно быть изменено

- какая должна быть новая модель

3. Стимулировать

- сотрудник работает хорошо, но есть резерв

Структурирование фидбека в виде вопросов

- что продолжать делать?

- что перестать делать?

- что начать делать?

Сотруднику может понадобиться объяснить почему я так думаю, для этого нужно ответить на вопросы

- Как я пришел к такому выводу

- В какой ситуации я столкнулся с этим

- Какие действия / поведение заставили меня так думать

Если упростить, то есть глобальный контрольный вопрос – «А в чем это выражается»

Критерии эффективного фидбека

1. Precise

- well-reasoned, clear / definite

- stating facts

- providing examples

- describing real-life situations

2. Describing behavior

- describing actions

- not touching persons life, personality

3. Well-balanced

- похвала

- критика

4. Направленность в будущее

- providing recommendations on how to change behavior

- focusing on solutions (not on problems)

Основные идеи

1. Обе стороны заинтересованы
2. Задаваться вопросом «А какой эффект от предоставления обратной связи я получу?»
3. Подготовиться: Факты / Примеры

**Flexibility & Clarity in Praising & Criticizing**

Задача фидбека улучшить

4 возможные позиции (OK/not OK)

Принцип обратной связи по гамбургеру:

- сначала похвала

- затем критика

- затем снова похвала

При похвале важно держать фокус не на потенциальных возможностях и талантах, а на тех усилиях и действиях которые сотрудник осуществляет в ходе своей работы

В похвале важна публичность!

Похвалу осуществляем на людях, критику один на один

Отдельное внимание Top Performerам

- они уязвимы к критике

- и чувствительны к похвале

К ним нужно немножко больше внимания, немного больше изящества в предоставлении похвалы и критики

**Критика. Модель SARAH**

Она демонстрирует поведение любого из нас, которому демонстрируют критическую обратную связь

Surprise/Shock – могут быть эмоции, я как руководитель не включаюсь на этой стадии, пусть проживет

Anger – эмоции идет вверх, критикуемый задается вопросом «кто меня сдал». Руководитель тоже не включается и не раскрывает имен людей кто дал фидбек

Rationalization/Rejection – поиск виноватых, отрицание вины

В первых трех стадиях я просто присутствую рядом не включаясь эмоционально

Acceptance – критикуемый понимает что факты сходятся. RM уточняет какие уроки извлечены и как это можно изменить

Help/Hope - в зависимости от зрелости сотрудника я

- либо предлагаю помощь (юный)

- уточняю какие действия ему важно сделать чтобы ситуация выровнялась

Неконструктивная критика

- сконцентрирована на ошибках

Признаки неконструктивной критики

- риторические вопросы «да как ты мог»

- повелительные наклонения и обращения

«ты должен извиниться»

«ты должен быть более внимательным»

- ирония / сарказм (управленческая незрелость)

- сравнение с другими коллегами

- переключение на оценку личности

- сам отвечаешь на вопросы, не слушая сотрудника

Конструктивная критика

Направлена на поиск решения (non-judgemental)

Конструктивная критика содержит детали (факты, примеры)

Совместный поиск для улучшений (поиск решений)

Конструктивная критика демонстрирует позитивное отношение к критикуемому

- указать что на мое отношение к тебе эта критика не влияет

Turning criticism into action items

1. Outline the current situation
   1. With facts and results
2. Объяснить причины (почему это не так)
   1. К каким последствиям приведет
3. Обозначить ожидаемый результат
4. Обозначить цель изменений
   1. Какой результат важен, к каким последствиям он приведет
5. Достичь согласия с сотрудником
6. Обсуждение направления дальнейшего развития
   1. Формирование шагов (action items)

Основные идеи:

1. Положительное отношение к сотруднику независимо от допущенных ошибок

2. Хвалить сразу же как только сотрудник сделал что-то полезное и правильное

- и обращать внимание на это публично

3. Критика хороша отложенная

- когда я остыну

4. Не застревать на проблеме, а направлять его в будущее

Summary on 1-1 topic:

Во время встречи

- высказывать мнение от первого лица

- обращать внимание на тон и тембр голоса

- чтобы создать раппорт

- слова-смягчители «Таким образом», «Мне интересно»…

- использовать поддерживающие фразы «Ты это можешь», «Я в тебя верю»

- следить за тем насколько четко и ясно я формулирую и выражаю мысли

- делать паузы чтобы была возможность осознать вопрос

Также важные моменты

1. Быть собой
2. Быть готовым к открытому разговору
3. Пояснять мои вопросы
   1. Если они непонятны
   2. Или вызывают недоверие
      1. Пояснить зачем спрашиваю
4. Быть реалистичным в обещаниях которые даю
5. Подводить промежуточные результаты